



mapeo de alcances

Mapeo de Alcances y Sistema de Marco Lógico: ¿Pueden compartir un espacio?

En la comunidad de usuarios del Mapeo de Alcances está planteada la inevitable pregunta de hasta qué punto el Mapeo de Alcances puede aparejarse con otros enfoques, metodologías y herramientas de SyE. Ya existe una abundante discusión en torno a la posibilidad de utilizar tanto el Mapeo de Alcances (MA) como el Sistema de Marco Lógico (SML) en el diseño, seguimiento y evaluación de programas y proyectos.

Las discusiones en curso han evidenciado diferentes opiniones, desde una perspectiva teórica en algunas instancias y desde la práctica en otras. Algunos creen que MA y SML no deberían compartir nunca un espacio basándose en sus fundamentalmente diferentes paradigmas y enfoques de planificación, seguimiento y evaluación de las intervenciones de desarrollo. A partir de la experiencia práctica, otros han logrado labrar un espacio compartido para el uso de MA en sus proyectos conducidos por SML, usando el MA para rastrear el proceso del cambio y aportar dimensiones innovadoras al aprendizaje social y organizativo.

Este resumen no pretende dar respuesta al problema de la compatibilidad entre MA y SML. No existe una fórmula para crear un espacio compartido por ambos, en la medida que el uso de MA o SML o de ambos depende de la naturaleza y complejidad del trabajo a realizar, de las obligaciones de presentación de informes a los donantes y de otros usos requeridos de los datos de seguimiento y evaluación, así como de las capacidades y recursos de aquellos que están a cargo de la planificación, seguimiento y evaluación. El propósito de este resumen es sistematizar algunas de las discusiones en curso y presentar ideas para fomentar el debate. En su mayor parte, se basa en el documento titulado “De la Gestión de Programas a Programas de Desarrollo: Estudio Comparativo entre la Gestión Basada en Resultados y el Mapeo de Alcances” de Natalia Ortiz, así como en diálogos entre usuarios del Mapeo de Alcances. Invitamos a usted a hacer aportes a esta discusión en la Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Alcances (www.outcomemapping.ca).

¿Cómo pueden armonizarse MA y SML?

Un trasplante directo de los conceptos y herramientas de MA al lenguaje de SML tiende a disminuir la significación del MA. En cambio, la comparación y el reconocimiento de los aspectos útiles de ambos ha producido ideas en torno a la manera cómo los profesionales del desarrollo pueden utilizar el MA en escenarios de trabajo dominados por el SML e integrar dos modelos que tienen aparentemente en su diseño elementos incompatibles. Debe hacerse una advertencia importante aquí: este resumen usa generalizaciones sobre la forma cómo es utilizado el SML por muchas agencias de desarrollo. Si bien las agencias utilizan el SML de diferentes maneras, estas generalizaciones se basan en percepciones comunes que han sido discutidas ampliamente. Dentro del mismo punto, debemos reconocer que el MA puede ser reencuadrado, modificado y usado de maneras muy diferentes a cómo





se pretendía en su “ortodoxia”. Algunas de las distinciones clave entre MA y SML son las siguientes:

- Si bien tanto el MA como el SML proporcionan un marco para la planificación, seguimiento y evaluación y ambos centran la atención explícitamente en los resultados y el cambio, los principios subyacentes que los orientan se basan en enfoques fundamentalmente diferentes sobre el desarrollo y el cambio social.

- La linealidad del marco lógico es considerada su mayor debilidad en la medida que el desarrollo es incremental y no lineal, algo que el MA se esfuerza por reconocer, monitorear y analizar. En este sentido, el SML es visto a menudo como teniendo en común los elementos que caracterizan a la “evaluación tradicional”, mientras que el MA tiende a apoyarse en aquellos elementos que caracterizan a la “evaluación del desarrollo” (ver Recuadro 1).

Evaluaciones tradicionales:

- Juzga éxito o fracaso
- Compara con metas fijadas
- Externas para ser objetivas
- Modelos lineales causa/efecto
- Rendición de cuentas para el exterior
- Rendición de cuentas para el control: culpabiliza
- Evaluación controlada por evaluadores
- Genera temor al fracaso

Evaluaciones del desarrollo:

- Provee realimentación para mejorar
- Nuevas acciones a medida que las metas evolucionan
- Interna, integrada, interpretativa
- Procura captar la dinámica del sistema
- Responsabilidad hacia los valores, los compromisos
- Entender y responder estratégicamente
- Evaluador ajusta el proceso al contexto
- Estimula la sed de aprendizaje

Recuadro 1: Adaptado de: Patton, Michael Q., 2006, “Evaluation for the Way We Work”, The Nonprofit Quarterly, Spring.

- El foco de la planificación y evaluación del SML es el proyecto o programa y qué ha logrado. El MA evalúa el cambio en los actores del desarrollo y de qué manera el proyecto esperaba y fue capaz de contribuir (o no) a ese cambio y porqué.
- El SML se esfuerza por medir el impacto general de los efectos como evidencia del “éxito” del proyecto, mientras que el MA se centra en el análisis de los cambios del comportamiento inicial y las contribuciones realizadas para respaldar esos cambios con el fin de proporcionar retroalimentación útil sobre la transformación desde el comienzo de una intervención.

El Recuadro 2 presenta brevemente características adicionales de cada uno de los enfoques.

¿Pueden MA y SML compartir un espacio?

Cualquier enfoque de SyEP está influenciado por los usos proyectados de los datos de SyE, los requisitos de presentación de informes de los donantes, las necesidades de información de la organización y de los socios, los recursos disponibles, el alcance geográfico, el tipo de iniciativa, las tradiciones de SyE, las habilidades y las capacidades. El MA y el SML pueden ser útiles a diferentes niveles, para tipos diferentes de intervenciones o informaciones y en contextos diferentes. En lugar de enfrentar el SML y el MA entre sí, necesitamos entender qué tipos de información y de usos tiene cada uno, así como sus ventajas y desventajas, y encontrar los caminos para que cada uno pueda agregar valor al otro.

SML	MA
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados esperados están alineados con las actividades en una sucesión de causa y efecto. Las actividades producen resultados (bienes y servicios), que derivan en alcances inmediatos, mediatos y finales. • La medición del desempeño se orienta por indicadores para monitorear diferentes niveles de resultados. Para determinar el éxito de un proyecto planifica y mide en relación con objetivos predeterminados de estos indicadores. • Mantiene el mayor número de variables posibles bajo control para atribuir los resultados y cambios identificados a las acciones del proyecto. • La recolección y el análisis de los datos es utilizado para elevar la rendición de cuentas, mejorar la toma de decisiones y gestionar los riesgos del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica para y evalúa alcances, definidos como cambios en el comportamiento de las personas con las que un proyecto trabaja directamente. Modifica la intervención de acuerdo con la complejidad del proceso de cambio y el contexto del desarrollo. • Utiliza señales de progreso como puntos de referencia para motivar la reflexión y el aprendizaje, así como para representar una vía de cambio de los socios directos. • Reconoce las contribuciones de múltiples factores y actores. • Equilibra el aprendizaje con múltiples rendiciones de cuentas identificando el uso de los datos del SyE y empleando enfoques participativos y orientados al uso del SyEP.

Recuadro 2: Características de la planificación, seguimiento y evaluación de MA y SML

Al colocar SML y MA en un espacio compartido debemos prever una probable mayor inversión de recursos (personal, tiempo, generación de capacidades, dinero) así como la necesidad de una inversión en la creación de la confianza necesaria para conducir la planificación, el seguimiento y evaluación en forma participativa y cooperativa.

El desarrollo y la transformación social se benefician, no de una batalla de metodologías o enfoques, sino tomando los elementos apropiados ya sea de MA o de SML (u otros métodos) adecuados al contexto y utilizándolos para incidir en el cambio social más profundo posible. Algunos ejemplos de cómo podría ponerse en práctica esto son:

Habilitar la participación y el aprendizaje social	<ul style="list-style-type: none"> • Usando el SML y/o el Diseño Intencional como una ayuda visual y una herramienta para la discusión, el aprendizaje y el consenso entre los actores, para inspirar y guiar las acciones del proyecto y de los socios. • Generar la integración de lógicas múltiples y la cooperación equitativa dentro del proceso de planificación, seguimiento y evaluación.
Reconocer y sistematizar la complejidad	<ul style="list-style-type: none"> • Partir del SML para orientar la comprensión de los actores sobre la secuencia de los cambios a los que el proyecto espera contribuir a través de su influencia en los socios directos. • Centrarse no solo en los resultados finales del desarrollo sino también en una comprensión del proceso que conduce a los mismos.
Priorizar el aprendizaje y las múltiples rendiciones de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar un proceso de aprendizaje estructurado y sistemático que los actores puedan usar para orientar sus decisiones y acciones. • Modificar el SML en base al análisis y las circunstancias cambiantes. • Saltar de la atribución a la contribución, invitar a la reconstrucción y el análisis constante de aquello que está ocurriendo en la esfera de influencia del proyecto. • Ofrecer a los donantes una oportunidad para aprender más sobre la manera como los resultados fueron -o no fueron- logrados.
Mejorar el aprendizaje de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la capacidad del equipo del proyecto para reflexionar y adaptarse a condiciones cambiantes para mantener la pertinencia. • Preparar al proyecto para ser agente del cambio y sujeto al cambio.
Promover el pensamiento evaluativo y la evaluación enfocada hacia el uso	<ul style="list-style-type: none"> • Abogar por un mayor entendimiento de las organizaciones y los socios directos sobre los vínculos entre las acciones del proyecto, las acciones de los socios directos y los cambios del desarrollo. • Interpretar y usar los datos obtenidos sobre los indicadores.



Algunos ejemplos prácticos de cómo proyectos han usado tanto el MA como el SML:

Ejemplo 1: Expandir los productos y alcances para incluir los alcances y las señales de progreso del MA. El MA puede “desempaquetar” los alcances dentro del SML para proporcionar una atención específica sobre los cambios de comportamiento. Los indicadores de resultados incorporan las señales de progreso “espera ver”, mientras que “sería positivo que” y “sería ideal que” se vuelven indicadores de alcances. Mediante la unión de los productos y alcances del SML con los alcances y señales de progreso del MA es posible visualizar una imagen más compleja del cambio de comportamiento. Las señales de progreso como indicadores no serían usadas para medir el impacto del proyecto sino más bien para observar las tendencias y el avance hacia el cambio. Los objetivos no son definidos para los indicadores cuya principal función no es un punto a ser alcanzado sino un medio de recolección de información sobre los cambios a través del tiempo.

Ejemplo 2: Usar el mapa de estrategias del MA para apoyar los productos y actividades del SML. Desarrollar un mapa de estrategias puede ayudar a diversificar las actividades en el SML para proponer la mejor combinación de actividades con el fin de contribuir a los alcances.

Ejemplo 3: Planificación de SyE y el MMR – El marco de medición de rendimiento (MMR) y el plan de seguimiento y evaluación del MA hacen preguntas similares, con una diferencia clave: el MA prioriza el uso y los usuarios para conducir la recolección, análisis y uso de los datos del seguimiento y la evaluación. Al prestar atención al uso y los usuarios de los datos, el MMR se podría beneficiar con la identificación de herramientas, el cronometraje y recursos de seguimiento más coherentes y pertinentes. Los diarios del MA posibilitan que los datos sean clasificados, organizados y recogidos, con preguntas clave para comprender el contexto y las contribuciones de otros hacia los resultados. Los diarios incluyen, entre otras cuestiones, información que ayuda a analizar de qué manera influyó el proyecto sobre los socios directos, información sobre las relaciones no-lineales, los resultados inesperados, así como los actores y factores coadyuvantes.

Esperamos que la conversación sobre MA y SML y otros métodos continúe y contribuya a nuestra búsqueda común de iniciativas de desarrollo más efectivas.

Este destaque de evaluación fue producido por la Unidad de Evaluación, con contribuciones de Kaia Ambrose, Sarah Earl, Daniel Roduner y Ricardo Wilson-Grau.

Referencias:

Bakewell, O. & Garbutt, A. (2005). *The use and abuse of the logical framework approach*. SIDA. Estocolmo, Suecia.

Canadian International Development Agency (1998). *Results-based Management in CIDA: An Introductory Guide to the Concepts and Principles*. Ottawa, Canadá.

Ortiz, N. (2004) “From Programme Management to Development Programmes: Comparative Study of Results-Based Management-Outcome Mapping”. IDRC. Ottawa, Canadá.

Unidad de Evaluación

P.O. Box 8500

Ottawa (Ontario) Canada K1G 3H9

Teléfono: 1.613.696.2350

Fax: 1.613.234.7457

Web: <http://www.idrc.ca/evaluation>

Correo electrónico: evaluation@idrc.ca